

中小企業協業化が従業員に及ぼす影響

大 西 正 曹

序

零細なものや前近代的なものがたぶんに存在している中小企業の中で、とくに縫製業（布帛縫製業）は最近の技術革新に加え女子若年労働者や熟練労働者の不足等⁽¹⁾によって生産工程の機械化、連続化、ボタン付など一部縫製機械の自動化、そしてさらには裁断から仕上げにいたる一貫生産と高度な分業化にともなう仕事の流れ作業化が進行している。そしてこれにもなつて経営組織や労働の慣行面についても前近代的なものから近代的なものへと変化している。又一般市場の拡大と海外の発展途上にある国との競争などによって最近では今までの零細企業から脱け出すためにさらには競争力をつけるためにも企業の協業化⁽²⁾がこの業種においてもおこなわれている。そこで今回の調査においてこのような一連の変化が一般の従業員にどのような影響を与えるのであろうかを産業社会学の立場から分析考察してみたいと思う。尚、今回は主として従業員のモラル並びに職場内人間関係に問題を限定して論述した。他の項目については後日分析することにしてゐる。

第一章 研究方法と結果の要約

第一節 協業化による分業化が従業員のモラルに及ぼす影響

縫製品加工業における分業化は、作業上の肉体的負担を減らし労働時間を短縮することによって従業員の仕事に対する満足度を高めるものと予想される。しかし実際にはこれと異なる結果がでている。その理由は縫製品加工機械設備の導入はある程度までは労働時間制の改善と同時に生産性の向上をもたらし従業員の満足度により影響を与えるが、それをオーバーすると生産を高めるために労働時間の方はそれほど改善されない⁽⁴⁾ので、従業員には労働強化、あるいは自分の技能を少しも生かせないという感じを与えて、満足度の低下をきたすものと考えられる。又一貫した分業化がおこなわれておらず、又製品が多種多様の為かなり各職場の分業化の程度に差異がありこれも労働強化の一つの原因にもなっている。従来縫製品加工業は零細企業が多くこの企業の様に裁断から縫製、仕上げと一貫して生産が行なわれるのではなく、各々仕事によって細分されたものを各企業が受けもっていた。例えば裁断はそれだけをやる小さなメーカーがあり、又縫製はミシン二、三台ではそぼそと家内工業的に行なわれてきた。⁽⁵⁾これを協業化することによって一ヶ所で裁断から縫製、仕上げと一貫しておこなうことにより生産性を向上させるのが協業化の目的であり、このような半自動化された職場に変わった事が協業化の一つの利点である。これが一般従業員の満足度にどのように影響を及ぼすかを同一企業内の装備の程度を異にする職場を単位として比較考察することにより分析してみようとするのが本小論の目的である。

職場は仕事の性質上機械化できるところとできないところがあり、又は従来は他からの生産に対する規制あるい

は自分が手がける生産の領域というものも、かなり存在したが協業化以後は会社の生産方式にのっとり、又製品の流れ等により自動化した職場とそうでない職場ではおのずと生産に対するしわよせが異なる。この仕事に対する従業員の反応態度の測定指標としては仕事での能力の發揮、仕事に対する好嫌、満足、不満や仕事の重要性、仕事の内容、仕事に対する疎外感等⁽⁶⁾を用いた。これら裝備の程度を異にする三種の職場の比較研究の結果を要約すると、在来あまり機械化していない職場の従業員には仕事の上で肉体的負担が多く、仕事に追いつまれている気持のものも少なくないとしても他の職場の者に比べて、自分の技能が十分發揮できないと思う者や仕事に満足していない者が少いのに対し機械裝備の導入された職場は、若干、これらの点で前者の職場に劣っている。

第二節 班長の監督行動と従業員のモラール

職場の第一線で働いている監督者が自分の監督行動を通して、職場の一般従業員の士気や生産性に影響を及ぼすことは、我国及び米国の研究で指摘されているのでこの測定尺度により監督者の日常監督行動を測定し、その結果と士気調査やソシオメトリ調査の結果との比較考察を通じて協業化にともなう諸問題を考察する資料として使用した。又監督行動記述はアメリカで作成された測定項目のうちから私が加西市（兵庫県）のK歯車加工会社で使用了結果、弁別力をもつものと判定されたものを選びさらに尺度分析により一次元性のあるものを選定して作成したものを使用した。この調査は監督者と部下の間でおこなわれる仕事上のコミュニケーション（Communication）、仕事上のやり方を細かく規定し、部下が仕事をするのをやりやすくする活動（Organization）、部下と人間的接触を行ない、職場集団を仕事をよく出来る状態に持つていく活動（integration）、職場を代表して行なう活動（representation）、監督者と部下との間柄（relations with subordinates）および監督者とその上司との間柄（relations

with superiors) の六つの次元から監督行動の記述を試みるものである。⁽⁹⁾ 監督行動の動向について一言すると、協業化以前であれば「仕事の細かな段取りをする」「職場のために外部と接触交渉をする」という行動はさほど重要でなかったと考えられるが、協業化後は工程が細分化し流れ作業的になるので、これらの重要性が増し、これと監督に対する満足度とは関連すると考えられる。この点に関して三つの班の比較研究の結果を要約すると、作業工程細分化の程度と、これらの監督行動が行われている程度とは関連しているが、しかし班員の監督に対する満足度は必ずしも関連していない。

第三節 ソシオメトリ法による職場内人間関係の分析

普通用いられているソシオメトリ法⁽¹⁰⁾と共に多関係ソシオメトリ (multi-Relational Sociometry)⁽¹¹⁾ と称される手法によってこの調査を実施した。誰が誰に命令指示を与え、誰からこれを受けるかの、上下の命令服従・権限責任の關係についての公式の規定は、多くの企業で職務分掌規定や組織図の形で成文化され、図表化されており明らかであるが実際に仕事の上で誰が誰に命令指示を与え、誰からこれを受けるかの、關係はたとえ企業にとって公式の規定上の關係や組織に劣らず重要であつたとしても明確にすることは困難である。

これら規定上と実際の關係の他に、誰が誰に命令指示を与えることになっている考えの規定をどのように理解し、受けるかの認知の關係と、誰から命令指示を受けたいと思うかの望ましい關係を附加して、集団構成員間の相互の行動を明らかにしようとするのが多關係ソシオメトリに他ならない。これらの手法によって職場内の人々の間の命令指示、連絡折衝、協力助力等、仕事の上の關係と日常の話や個人的な問題での相談相手、親戚、同郷が明確にされたのみならず、規定、認知、實際等の諸關係について、相互間の一致不一致度や集中度……等を測定することに

よつて、規定規則の周知徹底といふことにおもきをおくかどうか等の、班長の管理統御の流儀や職場の内部で日常の仕事が班長の主宰の下に行なわれているか、又組長等班長以外の役付の者を中心としてさばかれているか、それらが一般従業員の士気にどのように影響を及ぼしているかなどが究明された。

正確に認知される程度を測定する理解度指数、実際の行動が規定された関係及び規定された関係の認知と一致する程度、あるいはそのいずれかと一致する程度を測定する規範一致度指数、実際の行動が望ましい関係と一致する程度を測定する感情一致度指数、規定された、認知された、あるいは実際の関係が望まれている程度を測定する満足度指数、選択が職場の特定の個人に集中する程度を測定する集中度指数、以上五つの指数は実施した。しかし望ましい関係と望ましくない関係との間のバランスの状況を測定する感情状況指数は、資料不備のため今回の考察より除外した。また、経営活動のうち、命令指示活動のみとり上げて考察した。両ソシオメトリとも全員氏名が確認できた。三つの職場の比較研究の結果を要約すると、分業化の程度と職場における人間関係とが関連していることがわかった。すなわち余り作業工程が細分化していないAにおいては、その班内の人間関係は作業工程と余り関係しないものになっているのに対し、一番細分化の進んでいるCにおいては、その班内の人間関係が作業工程において近い者同志が関係し合っており工程と人間関係がかなり一致している。これに対しAとCとの中間である

職場Bでは、分業化、細分化が進んでいる所ではCとにかよった人間関係がみられるが手作業の多い細分化の進んでいない所ではAと類似する傾向が見られる。

第二章 協業化による作業工程の細分化が従業員の

態度に与える影響

第一節 生産工程細分度と従業員の一般満足度

職場は作業工程細分度の点並びに縫製機械導入度の点から三つの群に分けることができる。その中の一群は、ほとんど作業が細分化されておらず、またほとんどの工程が手作業である職場であり、自動ボタン付機以外はあまり自動機械が導入されていない職場。次の一群はかなり作業工程が細分化されており、又、機械として本縫ミシン、オーバーミシンが一部導入されているが、その職場の中に、のり付け並びにプレスというかなり手作業の部分がある職場、今一つは、この様な本縫ミシン、オーバーミシンがかなり導入され技術革新が一番進んでおり、又、作業工程もかなり細分化されており手作業の部分が一番少ない職場、これらの三つの職場を便宜上、A・B・Cと呼ぶことにする。また、作業人員では従来の工程とくらべてAについては、だいたい同じ人員でやっており、又生産性もそのために約二倍の増加にすぎない、これに対してBでは作業人員はそれだけをやっている、専業メーカーに比べる

第1表 仕事に対する満足度

満足度 班	非常に おもしろい	かなり おもしろい	まあ まあ	おもしろくない あまり	おもしろくない 少し	NA	計	
							%	実数
A	7.1	0	50.0	7.1	35.7		100	14
B	3.2	12.9	35.5	22.6	25.8		100	32
C	6.9	3.4	58.6	10.3	20.7		100	29

と人員においては、ほぼ三倍の人員になっているが、生産性においては従来に比べて十倍近いものになっている。一方最も進んだ職場Cにおいてもこれとほぼ匹敵している。しかし、この企業の場合、裁断から縫製、仕上げと一貫して生産がなされているためにどうしても従来的人员、並びに工程とあまり変わらず、又生産性も低い職場Aが、B、Cに比べると一人当りの生産の絶対量が多くなり、それゆえにかえって労働強化となり生産の機械化があまりないため、かなり手作業を要求されるため肉体的負担も後者に比べると著るしく高いゆえ従業員の満足度も低下するのではないかと考えられる。このことは、作業工程の中に手作業がかなり残っている職場にもあてはまると考えられる。

まず一般従業員の満足度士気をとり上げ、この点で前記の生産工程並びに機械化の程度を異にしている三つの職場群の間に差異がみられるかどうかを調べて、もし差異があるとするならば、その理由の解明を中心として以下論述してみることにする。

士気次元のうち、当面の問題と関係のある仕事に対する満足度についてみると、第一表の通りである、Aでは満足が七・一％である反面、不満は四二・八％のこりなんともいえないという状況であるのに対し、B、Cにおいては、重労働や精神的負担の減少など労働条件の改善によって、仕事に対する満足度が高いものと考えられるが実際は若干これとは逆の結果がでている。すなわちBでは、満足が一六

第2表 給料に対する満足度

項目 班	非常に 満足	やや 満足	何んとも いえない	やや 不満	非常に 不満	NA	計	
							%	実数
A	0	0	42.9	35.7	21.4	0	100	14
B	0	12.5	28.1	34.4	18.8	6.3	100	32
C	0	0	31.0	48.3	20.7	0	100	29

第3表 監督者と部下との間柄に対する満足度
(非常に満足、満足の意味の解答の%)

項目 班	非義に 満足	満 足	計	
			%	実数
A		16.7	100	12
B		50.0	100	28
C		31.6	100	19

(注) (四)

・一%であり、Cでは満足が一〇・三%であり、Aに比べると良好であるが、しかし不満がそれぞれ、四八・四%、三一・〇%と特にBにおいては高くなっている。これらの点からみると、作業工程の細分化並びに機械の導入は期待される程従業員の仕事に対する態度に影響を与えるとはいえない。これをさらに詳細に分析するために仕事以外の士気次元の面からも考察してみよう。

賃金においては三つの職場別の満足状況は第二表の通りであり、三つの職場群とも実質的には違いがないが若干Cの職場が不満の程度は高い。

監督者と部下との間柄では、第三表のようにAは満足が一六・七%で一番悪く、Cは三一・六%は五〇%であり、生産工程の細分化、並びに機械化の程度と監督に対する一般従業員の満足度との間には若干関連が認められるが、しかしこれをすぐに原因の結果として見ることは一概に云えない。

第4表 班別職場仲間の間柄

項目 班	よく 協力 している どちらか	協力的 と云え ば	協力的 あまり	でない 協力的	でない	N A	計	
							%	実数
A	42.9	21.4	14.3	21.4			100	14
B	25.0	37.5	25.0	9.4			100	32
C	27.6	44.8	24.1	3.4			100	29

第5表 班別、会社に対する満足度

満足度 班	とても良 い会社だ	わりあい 良い会社	ふつ う	あまり良 くない会社	良い会社 といえな い	N A	計	
							%	実数
A	7.1	21.4	35.7	21.4	14.3		100	14
B	12.5	9.4	43.8	18.8	12.5	3.1	100	32
C	10.3	31.0	51.7	0	6.9		100	29

第6表 班別定着意識(女性)

意識 班	よが いとい うとこ れ	は一年 以内 に出 る	三年は もう二 年	結婚す る	まで 子供が で	るまで ずい つと 年	N A	計	
								%	実数
A	40.0	20.0	10.0	10.0	20.0			100	10
B	44.4	37.0	11.1	3.7	3.7			100	27
C	46.4	14.3	35.7	3.6	0			100	28

い、すなわち作業工程の細分化の程度が一般従業員の満足状況に影響を与え、これが監督との間柄にも波及したのか、あるいは二つの関係は実際においては無関係であり、たまたま細分化されていない職場の監督が一般従業員に不満を持たれる種類の監督者であったのかいづれともいいがたい。

つぎに職場仲間の間柄では第四表のようにAでは満足が四二・九%であるに対して、B、Cでは満足は二五・〇%、二七・六%で監督に対する態度とは逆の関

係になっている。全体的にみた満足状況（全体的にみてこの会社はどうか）についてみると第五表のとうりであり、Aでは満足が七・一％である一方不満は、一四・三％で最も悪い状況になっている。他方、高度に細分化された職場Cでは満足は一〇・三％であるが不満が六・九％になり一番良好である。さらに作業工程の細分化が中途半端な状況にあるBでは満足が一二・五％と一番高く、かつ、また不満も一二・五％と高くなっている。最後にあと何年この会社に勤めたいかという勤続意志については第六表のようにどの職場もよいところがあれば一年以内に出るが四五％内外でほとんど差がない。

第二節 作業工程の細分化と従業員の仕事に対する態度

ところで、かような職場群の異なる一般満足度を規定する要因は何であるか、又作業工程の細分化がその一要因として作用しているのではないかということの吟味、検証が次の問題である。士気次元のうち、前述のように職場間に余り差のみられない賃金に対する満足状況は当面の問題に余り関係がないものとみて、一応これを考慮の外に置くならば、後に残るのは、仕事と職場仲間に対する満足度であるが、そのうち特に仕事に対する態度、満足度は当面の作業工程の細分化の問題と関係が深いとみなされるのでこれを中心として考察することにする。

まず仕事で自分の技能や能力が発揮できるかどうかという能力発揮の点からみると第七表のとうりであり、Aでは「活かせる」が一四・三％であるのに対して、B、Cは「活かせる」がそれぞれ三・一％、三・四％とかなり低くなっている。

次に作業工程の細分化と関係すると考えられる仕事に対する疎外感をみると、第八表のとおりである。B、Cで

中小企業協業化が従業員に及ぼす影響

項目 班	少しも活	かせない	あまり活	せない	まあまあ というど ころ	わにに活	かせる	かなり活	かせる	NA	計	
											%	実数
A	28.6		14.3		35.7		7.1		14.3		100	14
B	9.4		28.1		50.0		9.4		3.1		100	32
C	20.7		27.6		37.9		6.9		3.4	3.4	100	29

第8表 班別仕事に対する疎外感

班	疎外感 少しも	感じない たまに	感じる ときどき	感じる しばしば	感じる いつも	じる NA	計	
							%	実数
A	0	28.6	28.6	7.1	35.7		100	14
B	25.0	34.4	31.3	3.1	6.3		100	32
C	27.6	34.5	24.1	0	10.3	3.4	100	29

は「いつも感じる」が六・三%、一〇・三%に對し、Aでは三五・七%とわけて高くなつており予想とは異つた結果が出てゐる。作業工程の細分化にともなう生産工程の機械化、自動化は技能や経験や勘の働く余地をなくして、働く者の疎外感を惹き起す傾向がある¹²⁾と見る一般の見解よりすればこの結果は不可解にも思われるが、それは少なくとも当縫製業の現状が自動車工業などの高度に細分化した職種と異なり細分化しても、作業員の技能や経験や勘の働く余地がかなり残つてゐるためではないかと考えられる。又Aが手作業が多いのにもかかわらず、仕事に對する疎外感が高いのは、仕事がかま切れすぎでいやになるかどうかをみた第九表においてみられるようにAがB、Cに比べて仕事がかま切れすぎでいやになる率が高くなつてゐることからその職種がボタン付けに限定され、又かなり単調な作業の連続であるためではなからうかと考えられる。この事柄は最初に職場を設定する段階において経営者が認知しているところとかなり異

第9表 仕事に対する態度（仕事がかま切れすぎでいやになるか）

班	項目 そんなことは少ない	たまにそんなこと	があるとき	あるたび	いつもそんな気持ち	N A	計	
							%	実数
A	28.6	28.6	0	21.4	21.4		100	14
B	21.9	43.8	25.0	6.2	3.1		100	32
C	17.2	48.3	13.8	13.8	6.9		100	29

第10表 仕事に対する態度（あなたの仕事は世の中で大事な仕事か）

班	項目 非常に大事	かなり大事	まあまあ	あまり大事でない	少しも大事でない	N A	計	
							%	実数
A	0	7.1	42.9	21.4	28.6		100	14
B	9.4	3.1	37.5	21.9	28.1		100	32
C	6.9	13.8	41.4	17.2	20.7		100	29

なっている。すなわち経営者はA班の仕事は手作業が多くかつ工程もさほど細分化していないと見ているが、実際現場での従業員は先の表でみたとうり仕事はこま切れすぎでいやになり、単調であるゆえに「職場の毎日は自分にはどうもならない大きな力で追い廻されているような感じがする」という質問においても（疎外感）高くなっていることから、経営者の見るどころと現実とは大きくいちがいがあることが判明した。これを説く手だてとして「あなたの仕事は世の中で大事な仕事か」という問いに対する答えを手がかりにして考えてみるならば第十表のようにどの職場でも同じく、まあまあの仕事というのが四〇%内外であり違わないが、「大事な仕事」と「大事でない仕事」との割合では後者が優れている反面前者が劣っている。これを職場別にみると「大事な仕事」と思っているCの職場が一番高く、ついでBになりAの職場は低い状態になっている。このことから予想したことがらと逆の結果が生じたわけである。このことは彼女達の大部分は最初ミシン縫製工と

なることを希望して入社しており、当然ミシン縫製の職種のランクは高くなっている。¹³ そのため手作業の多いAの職場などは彼女達からみれば、最初の考えからすれば低く評価されることになる。また分業化した作業においては、各パートの仕事の出来不出来が全体の仕事に影響を与え、また従業員の仕事を通じての全体に対する責任感、すなわち自分の仕事がうまく出来なければ全体に多大の影響を与えるという仕事に対する責任感が強く要求されることになる。しかるにAの職場においては前述したように、これらの点でB、Cより低くなっている。そのため従業員はどちらかといえば自分本位的になり自分さえよければよいとする考えが多くなつて、そのことが全体を通して自分の仕事をかえりみる風潮が職場の中には見られず、そのためによい仕事に対する疎外感が強くなつたのではなからうかと推測される。

第三章 班長の監督行動と従業員のモラール

以上の考察により装備度並びに作業工程の細分度を異にする縫製の仕事に対する満足度を分析してきたが、なお考えられる他の事柄について検討してみる。当縫製業は十一社の中小企業が協業して設立したものであり、又各企業の経営者は何らかの形でこの会社においては監督的な職務を果している。すなわち現場の監督者十四名のうち元これらの企業の経営者であつた者が八人おり、しかもこれらの会社の従業員数はせいぜい十人前後にすぎないものになっている。¹⁴ しかるにこの会社においては自分の監督下にある班員が最高三十二名から最低十名になつており、かつ今まで自分のところで一応まとまつた工程をこなし、さほど細分化していかない仕事をやってきており、この会社の様に前後工程の連絡並びに班員に対する細かな仕事の段取りといった事柄はあまり以前には要求されなかつたと思われる。しかし外的な状況の変化によって当然従来の監督行動と異なるものを要求されてくるが、これも協業

第11表 項目別監督者に対する満足度

(非常に満足, 満足の意味の解答の%)

対 照 群 (監督者)	項 目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
		好きか 嫌いか	部下を親身に思うか	いうことはもつともか	人の扱い方かどうか	部下の意見を聞くか	仕事の教え方かどうか	部下の味方か	人格を尊重するか	部下との間柄かどうか	部下のことを考えているか	成績を知らせてくれるか	気軽に話すことが出来るか	問題を直ちに処理するか	親しく振舞っているか	温みのある人柄か
A N=12	%	0	33.3	0	16.7	50.0	33.3	16.7	0	16.7	16.7	33.3	33.3	16.7	66.7	33.3
	実数	0	4	0	2	6	4	2	0	2	2	4	4	2	8	4
B N=28	%	57.1	46.4	53.6	57.1	46.4	57.1	42.9	28.6	50.0	46.4	7.1	50.0	46.4	50.0	57.1
	実数	16	13	15	16	13	16	12	8	14	13	2	14	13	14	16
C N=19	%	15.8	15.8	31.6	5.3	10.5	42.1	15.8	5.3	31.6	26.5	15.8	21.1	26.3	52.6	21.1
	実数	3	3	6	1	2	8	3	1	6	5	3	4	5	10	4

(注) ①

第12表 部下による監督行動記述

次 元		Ⅰ Communication					Ⅱ Organization				Ⅲ Integration				Ⅳ Representation				Ⅴrelations with subordinates		Ⅵrelations with superors				
項 目 対照群 (監督者)	1	5	9	13	19	20	2	6	10	14	3	7	11	15	4	8	12	16	17	21	18	22	全 体 の 平 均		
	仕 事 の す す み ぐ あ い を 部 下 に よ く 知 ら せ る	特 定 の 行 動 が 重 要 で あ る わ け を 説 明 す る	変 更 に つ い て は 事 前 に 部 下 に 知 ら せ る	自 分 の 職 場 の 動 静 を よ く 知 っ て い る	お の の の 仕 事 に 対 し て 誰 が 責 任 を も っ て い る か	職 場 の 者 に 事 情 を 知 ら せ る	職 場 の た め に 外 部 と 接 触 交 渉 を す る	自 分 の 職 場 の 重 要 性 を 皆 に 売 り こ む	職 場 の 者 を 代 表 す る 立 場 か ら 公 の 場 で は 発 言 す る	職 場 の 者 た ち の 行 動 を 支 持 す る	仕 事 の 細 か な 段 取 を す る	職 場 の 者 が 会 社 や 職 場 の や り 方 流 儀 に し た が つ て 事 を 要 求 す る	し な け れ ば な ら な い こ と に つ い て は 前 も っ て 計 画 を た て る	一 定 の き ま っ た や り 方 で 仕 事 を す る よ う に 進 め る	職 場 の 者 と 調 子 を 合 せ て 働 く か	職 場 の 人 の し あ わ せ を 考 え る	職 場 の 者 が チ ー ム と な っ て 働 く よ う に し む け る	職 場 の ふ ん い き を ゆ か い に さ せ よ う と し て い る	部 下 の 者 と 好 ま し い 関 係 に あ る	部 下 と 密 接 な 関 係 を も っ て い る	上 役 と の 間 柄 は 良 好 で あ る	上 役 と 密 接 な 関 係 を も っ て い る			
	A N=12	3.17	2.33	2.17	1.50	2.17	1.50	0.83	1.67	2.00	1.17	2.67	2.33	3.17	2.67	2.67	1.67	2.67	2.50	0.17	0.67	0.83		0.83	1.88
	B N=28	3.46	3.30	2.79	2.32	2.75	2.86	1.79	2.25	2.64	3.00	3.56	3.54	3.57	2.86	4.39	1.39	3.36	2.86	2.29	2.04	2.68		2.11	2.78
	C N=19	2.89	1.95	2.16	1.47	2.74	2.21	4.05	1.42	1.79	2.21	3.89	2.79	3.05	2.58	3.32	1.53	2.68	2.16	2.74	1.68	1.84		1.74	2.40

備考 この監督行動記述の得点は、いつも、しばしば、時折、めったにない、全くないにそれぞれ5,4,3,2,1を与えて算出した。無回答は0とした(注) (9)

化にともなう影響の一つとしてみることができよう。すなわちこのような状況に適應できる監督者とできない監督者が生じ、ひいてはこれが従業員の一般的満足状況にも影響を与えるものであらうと推測される。そこで第十一表のように監督者に対する満足度並びに第十二表の監督行動記述（部下による）を用いて先の事柄を見ていこうと思う。

まず作業工程が在来のものであまり変わらず又班員もさほど多くない職場Aの場合において意識調査の結果を手がかりにして考察をはじめてみる。総合指標からみて班員が上役に満足していない職場の監督者であるので満足度測定項目の全てにわたりきわだって悪くみられている。そのうちでとくに悪いものをあげると、好きだ、いうことはもっともだ、部下の人格を尊重するというものがいづれも〇%になっている。又人の扱い方が上手、部下の味方である、部下との間柄が良い、部下の事を考えている、問題を直ちに処理するというものがわづか一六・七%にすぎない。いいおすと人間関係のみならず仕事の面でも一番不満をもたれている監督者であるといえる。つぎに監督行動記述の結果からみると項目2（職場のために外部と接触交渉する）、3（仕事の細かな段取りをする）、7（職場の者が会社や職場のやり方、流儀に従って仕事をする事を要求する）、14（職場の者たちの行動を支持する）、17（部下の者と好ましい関係にある）、18（上役との間柄は良好である）では他の監督者に比べておおむね得点が少ない。他方、1（仕事の進み具合を部下によく知らせる）、15（一定の決ったやり方で仕事をするように進める）、16（職場のふんいきをゆかいにさせようとしている）では他の監督者とさして違わない得点をあげている、これを総合すると職場を代表して外部と仕事上の接触交渉する行動、並びに仕事上のやり方を細かく規定し部下が仕事をするのをやりやすくする行動、監督者と部下との間柄及び監督者とその上司との間柄のいづれにおいても低く評価されているが部下と人間的接触を行ない職場集団を仕事のよくできる状態にもっていく行動においては他の

第13表 命令指示の混乱

項 目 班	た び た び	あ る	た ま に	あ る	な い	計	
						%	実 数
A		14.3		78.6	7.1	100	14
B		9.4		46.9	43.8	100	32
C		10.3		44.8	44.8	100	29

第14表 班別各部門間の連絡

項 目 班	非 常 に	良 い	か な り	良 い	ま あ ま あ	あ ま り	い れ な い	ど う も	ま ず い	N A	計	
											%	実 数
A	0		14.3		42.9	0		42.9			100	14
B	3.1		15.6		50.0	18.8		6.3		3.1	100	32
C	0		3.4		62.1	27.6		6.9			100	29

第15表 班別意見提案に対する態度

項 目 班	非 常 に	く れ ら れ る	か な り	ま あ ま あ	あ ま り	い れ な い	ほ と ん ど	取 ら れ な い	N A	計	
										%	実 数
A	0	0		50.0	7.1	42.9				100	14
B	0		15.6	25.0	46.9	9.4		3.1		100	32
C	0	0		31.0	51.7	17.2				100	29

監督とさして違わないよう
に評価されている。この事
柄から推測するならばと
え部下に仕事上の能率を上
げさすような圧力をかける
監督行動をするのではなく
監督者が部下と一緒になり
職場を仕事のよくできる方
向にもっていくとしても、
部下の人格を尊重する、職
場の者たちの行動を支持す
る、仕事の面で適切な処置
をすることができなければ
部下はかならずしも監督者
に満足するとはかぎらない
といえるだろう。この事は
命令指示の混乱、各部門間

第16表 班別上役からの助言・指導

班別	助言・指導	いつも する	かなり する	ときどき する	めったに しない	まったく しない	N A	計	
								%	実 数
A		7.1	0	50.0	14.3	28.6	0	100.0	14
B		15.6	15.6	53.1	6.3	9.4	0	100.0	32
C		20.7	6.9	34.5	24.1	13.8	0	100.0	29

第17表 班別役職別仕事に対する影響力

班	役職	理事長	部長	課長	係班長	係員
A		2.79	4.30	3.91	3.00	3.25
B		3.14	3.82	3.68	3.58	3.16
C		2.37	3.21	1.88	3.86	3.09

備 考

- 1 少しも影響力がない
- 2 あまり影響力がない
- 3 いくらか影響力がある
- 4 かなり大きな影響力がある
- 5 非常に大きな影響力がある

第18表 班別役職別仕事に対する影響力
(理想として)

班	役職	理事長	部長	課長	係班長	係員
A		2.78	4.44	4.22	3.50	4.00
B		3.74	4.03	3.89	4.36	4.18
C		3.42	3.55	3.04	3.68	3.00

第19表 職場の人間関係 (人とのつながりがもてずさびしい)

項 目	班	そと も な い こ し	あ ま り な い	時 々 思 う	た び た び	そ う 思 う	い つ も 思 う	N A	計	
									%	実 数
A		28.6	28.6	21.4	0	21.4			100	14
B		40.6	43.8	9.4	6.2	0			100	32
C		24.1	51.7	17.2	3.4	3.4			100	29

の連絡、意見提案に対する態度、上役からの助言指導、仕事に対する影響力をみた第一三表から第一八表までにおいて、より一層明白にみられる、すなわち命令指示の混乱が「たびたびあるが」一四・三%でB、Cより高く、又各部門間の連絡も「どうもまずい」が四二・九%とB、Cよりきわだつて悪くなっている。これに対して監督者が部下の意見提案に対して「ほとんど取り入れられていない」が四二・九%とこれもB、Cとはきわだつた差がみられ、監督者の助言、指導も「まったくない」が二八・六%とB、Cより高く、また仕事に対する監督者の影響力は現実、理想とも、B、Cより低くなつており、一貫してB、Cより低く評価されている。ということからみて、この監督者の行動がいかに従業員に受け入れられていないかが判明される。つぎに職場Bの監督者についてみるとまず士気調査の結果から班員が満足している職場の監督者だけあつて多くの点で満足すべき監督者と見られている。班員の六〇%近くの者が好きである、部下の扱い方がよい、仕事の教え方がよい、温みのある人柄であると思つている。又一般従業員が監督者に対して、部下を親身に思う、部下との間柄がよい、部下のことを考える、気軽に話すことができる、問題を直ちに処置するという事柄についてそう思つている者が五〇%内外いる。これらの点で職場A、B、Cのそれぞれの監督者の中でBの監督者は一番高く評価されている、いいかえると部下を親身に思い、部下との間柄もよく、人の扱い方がうまいなど人間関係の面でまざっているのみならず、問題を直ちに処理するという問題解決という面でも優れており、この意味でいわゆる一般指導者と云われている者の典型的事例であるといえる。つぎに監督行動に関する資料から見ると、項目1（仕事の進み具合を部下によく知らせる）、4（職場の者と調子を合せて働く）、5（特定の行動が重要であるわけを説明する）、7（職場の者が会社や仕事のやり方流儀に従つて仕事をすることを要求する）、9（変更については事前に部下に知らせる）、10（職場の者を代表する立場から公

の場では発言する)、11 (しなければならぬことについては計画を立てる)、12 (職場の者がチームとなって働くようにしむける)、14 (職場の者たちの行動を支持する)、16 (職場のふんいきをゆかいにさせようとしていく)、20 (職場の者に事情を知らせる)ではおおむね他の監督者よりも得点が多い。いいかえると部下との仕事上のコミュニケーション並びに部下と人間的な接触を行ない、職場集団を仕事のよくできる状態にもっていくといった事柄を主としておこなっている監督者であると考えられる。しかし項目2 (職場のために外部と接触交渉をする)、6 (自分の職場の重要性をみんなに売り込む)、17 (部下の者と好ましい関係にある)ではおおむね得点が少ない、すなわち職場を代表して行なう活動並びに部下との間柄においてはそうたいして重要性をおかず、むしろ職場内外の職務に主観をおき従業員とは一定の距離をおいて行動をおこなっている監督者であると考えられる。これら監督行動についての所見を前述した士気調査からみたとところとを総合してみると監督者はたとえ嚴格でかつ部下との間柄がさほど好ましい関係でなくても仕事上の連絡を密にとりかつ問題が起った場合、直ちに処理し、さらには職場全体を仕事がよくできるような状況にもっていき監督の言っている事柄が妥当であり、かつ部下を親身にいる、そのために尽くすならば、部下に満足を与え両者の間柄は良好であるといえる。この事はAの場合とは逆に第一三表から第一八表に至る全ての項目で従業員より高く評価されているのを見ても実証される。

つぎに細分化並びに機械化が一番進んでいるCの職場の監督者については、まず士気調査の結果から見ると全般的に満足度が低くなっている、とくに人の扱い方がよい、人格を尊重するにおいてはわずか五・三%の者しか満足しておらず、又監督が好きである、部下を親身に思う、部下の意見を聞く、気軽に話すことができる、温みのある人柄において一〇%から二〇%程度の者しか満足していない、いいかえれば温悪のない人柄で部下に嫌われ部下と

の間柄が悪いゆえに部下の人格並びに意見を尊重せず人の扱いが悪いと見られている。しかし親しくふるまうや、仕事の教え方等においては他の職場とそれほど違わない結果がでている。この事柄は先の事柄と矛盾するように思われるがそれは監督者はつとめて部下と親しくしようとつとめ、又仕事をきちんと教えているが監督者の温みのない人柄やまずい人の扱い方、あるいは人格を尊重しない事等が部下からそれがよいように受け取られずかえって嫌われ、間柄が悪くなったと考えられる。つぎに監督行動記述の結果からみると項目5（特定の行動が重要であるわけを説明する）、6（自分の職場の重要性を皆に売り込む）、9（職場の者を代表する立場から公の場では発言する）、13（自分の職場の動静をよく知っている）、16（職場のふんいきをゆかいにさせようとしている）、20（職場の者に事情を知らせる）では他の職場の監督に比べて得点が少ない。いいかえるとこの監督者は仕事上の部下とのコミュニケーション、職場を代表して行なう行動などをあまりやらないとみることができるところ。他方、項目2（職場のために外部と接触交渉する）、3（仕事の細かな段取りをする）、4（職場の者と調子を合わせて働く）、17（部下の者と好ましい関係にある）では他の監督者より多い得点をえている。この項目は作業工程の最も細分化した職場では重要視される項目であり、作業内容と監督行動が一致しているにもかかわらず、監督に対する満足度が低くなっており一見矛盾している。これは先の監督に対する満足度並びに監督行動がみたように、部下とのコミュニケーションが悪く、かつまた監督の人格が部下に受け入れないために監督の行なっている行動が部下に正当に評価されず、ひいては監督に対する全般的満足度を低下させたのではないかと考えられる。

第四章 職場内人間関係

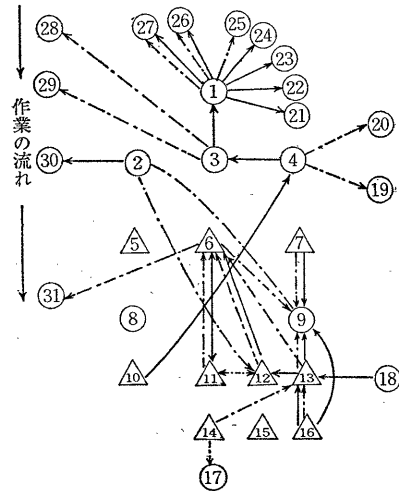
第一節 ソシオメトリ法による分析

中小企業協業化が従業員に及ぼす影響

今までの考察には主に従業員の態度調査の結果を資料としてなされた関係から、不備不十分な点を免れず、第四表と職場の人間関係を見た第一九表において見られるように、殊にAにおいて仲間の関係がよくない状況にあることが十分説明され得ないなどの難点があり、これを補うために、ソシオメトリ調査の結果を採用して、考察を試みることにする。態度調査では、調査対象者の態度、好き嫌い、欲求、考え方、評価、意見等、心理を明かにすることが主眼とされるのに対してソシオメトリでは主とし、行動面を捉えることに重点がおかれてあり、従って態度調査の結果がソシオメトリによって追認され、あるいは足りない点が補われ間違った点が修正されることになる、何分行動する関係であるだけに、対人関係上の懸念もあつてソシオメトリ調査に対して協力が得られないかと懸念したが、ほぼ全員の協力が得られ氏名が確認できた。したがって今回は、これを分析するために一般に用いられる方法と他関係ソシオメトリ (multi-relational sociometry) といわれる手法を用いた。

前者が仕事の上だけでなく、心情、縁故など非公式の関係を捉えることを目的とするのに対して、後者はこれまでこの種の研究ではとかく閉却され勝ちであつた公式組織に着眼して、それが実際にどのようなに理解され、実施されているかを明らかにするものである。標識としては、仕事の上で一番よく接する人、仕事の上で一番話の合う人、一番よく話をする人、一番よく相談に行く人、親類、同郷の人を、後者では命令指示を受けることになっていると思う人、実際に命令指示を受けている人、命令指示を受けたいと思う人等をそれぞれ選んだ。問題のAにおける測定結果についてソシオグラムを作成してみたが、そのうち仕事の上での接触、話の相手に関するものを記すと第一図のとうりである。仲間になりきっているか、仲間との間柄はどうかなどのことを明確にするには、話の相手を手がかりにすることが適当と思われる。というのは仕事の上の接触や同郷関係等を基礎にするとしても、必らずしも

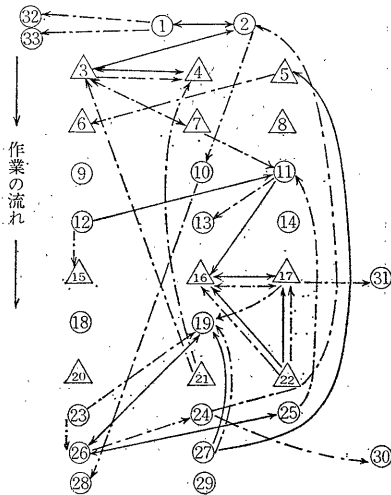
第1図 作業工程から見た職場内人間関係の
ソシオグラム（仕事上の接触、話の
相手、A班）



注 ①=班長 ②~④=班員 ⑤~③①=他の班の職員 班
→仕事上の接触 →話の相手 ○=機械 △=手作業
作業工程 ②~④=ボタン穴 △△=ボタン印つけ
⑧~⑨=ボタン付 △△=糸取り、検査

あきたらない思いをさせているものと想像される。とくに2、13のように二つのグループにまたがって関係をもっているものではどちらつかずで、ほんとうに仲間になりきっていないといった気持が一層きつくもっているであろう。又5、8、15は誰からも選択されず又誰も選択していないこの班での周辺の地位となっている。そして、この班の監督者（班長）1が班員から満足に思われていないのは、このソシオグラムからも検証される、それは一つには、仕事の上で直接に接している人達が他の班の班長並びに業務管理課の課員であり、直接指導すべき班員から受けた指名の数がその地位のわりには以外に少なく、しかもそれが全て仕事の上でとくに関係の深い間柄の者だけに限られており、仕事と心情、いづれの面においても職場の人達から浮き上っていると推測できるからである。

第2図 作業工程から見た職場内人間関係のソシオグラム（仕事上の接触、話の相手、C班）



注 ①=班長②=組長③~②⑨=班員③⑩~③③=他の班の班員
→は仕事上の接触---は話の相手○=機械△=手作業
作業工程は △~△=身返し芯地 △~△=身返折 ⑨~⑪=下前付
⑬~⑭=上前付 △~△=ポケット口芯張 ⑬~⑭=ポケットオーバー △~△=ポケット折 ②③~②⑤=ポケット付 ②⑥~②⑦=前立付 ②⑧~②⑨=前立ステッチ

31、14 ↓ 17、11 ↓ 6、12 ↓ 6、13 ↓
28、3 ↓ 29、4 ↓ 19、4 ↓ 20、6 ↓
6と作業工程とはあまり関係しないものとなっている。

次に最も細分化が進んでいる職場Cについて、仕事の接触と話の相手を標識したりソシオメトリを作成した第二図において職場の班員同志の関係をみるとその各々の作業がかなり細分化されており、どちらかという流れ作業的に仕事がおこなわれている。すなわち職場配置並びに仕事の流れ

次に班員同志の関係は、Cの場合と異なり作業工程がさほど細分化されておらず、むしろ自分で仕事の流れをある程度コントロールできる職場であるためその職場内人間関係は従来の酒造業、自動車部品下請業、歯車加工業の場合とほぼ類似した関係がみられる。すなわち作業工程においては2、3、4 ↓ 5、6、7 ↓ 8、9 ↓ 10、11、12、13、14、15、16とボタン穴 ↓ ボタン印つけ ↓ ボタン付 ↓ 糸取り、検査となっており職場の人員配置も第一図の通りになっている。また5、6、7は一つの作業台に横に並んで座って作業をしており8、9に向っている。そして10、16も同じ作業台に10、11、12、13と14、15、16は向い合って座って作業をしているが、そのソシオグラムは特に話の相手を標識とした場合、2 ↓ 9、2 ↓ 12、3 ↓ 28、3 ↓ 29、4 ↓ 19、4 ↓ 20、6 ↓

からみると、身辺し、芯張（3、4、6）→身辺折（6、7、8）→下前付（9、10、11）→上前付（12、13、14）→ポケット口芯張（15、16、17）→ポケットオーバー（18、19）→ポケット折（20、21、22）→ポケット付（23、24、25）→前立付（26、27）→前立ステッチ（28、29）となっている、これと仕事上の接触を見ると3→2、3→4、11→16、12→11、16→17、22→16、22→17、26→19、26→25であり、又話の相手との関係をみると、2→10、3→4、3→7→11→13、5→6、12→15、16→17、17→19、22→16、22→17、23→19、23→26、24→2、26→24となっており仕事の流れと仕事上の接触並びに話の相手が一致している。しかも従来の（酒造業、自動車部品下請業、歯車加工業）調査と著しい差異がみられる。従来の場合、仕事上の接触並びに話の相手ともにこれらよりも多く選択されており、このように仕事並びに話の相手が仕事の上において関係する人のみに限定されるケースはみられなかった。これはアメリカで一九五〇年代にやられた流れ作業が職場の人間関係にどの様に影響を及ぼすかを見た論文の中で人間関係とよくにている。すなわちこの論文によると流れ作業の職場においてはその職場内の人間関係は、従来のそうでない職場に比べて流れ作業の工程で近いものどうしの関係に終始しており、人間関係が非常にきつくなものになりこれが全体のモラルに悪い影響を与え流れ作業化する前との比較では仕事に対する満足度と職場仲間に対する満足度は極端に低くなっており、ただ賃金に対する満足度のみが以前より高くなると報告されている。¹³⁾この事柄とこのたびの調査結果とは若干類似している。

この様に作業工程の細分化並びに流れ作業化はある程度までは肉体的負担を軽減させるが、限度をこすとこれがマイナスに作用し、従業員に悪影響を与える。このことも当企業が一般の企業に比べて著るしく離職率が高い一つ

の原因ではなからうかと推測される。

監督行動記述並びに監督に対する満足度に於いて低いのはこのソシオグラムからも説明される。すなわち班長は組長だけしか関係を持っておらず、班員に対する指導、接触は全て組長に任せており仕事の面並びに話の相手としては班員から選ばれず、班長が班員から浮き上っているためであると推測される。このAとCの中間の職場である細分化が中途半端なBにおいては話しの相手、仕事上の接触を標識としたソシオグラムによってみると班長という一部の者に指名が集中しておらず、全般的に分散していることがわかる、又話し以外のいづれの指標をとってみてもこれをほぼ同じ事柄がいわれる、このように職場がグループにわれたり、あるいは一人のスターを中心に同調的に結集させられたりするようなことはなく、班員達が各自好むところに従って自然に関係を作っているために仲間関係はよくこれが満足感を覚えさせるようになったものと推測される。この班の監督者（班長）が班員から非常に満足に思われているのは、このソシオグラムからも検証される。それは、一つには仕事で直接に接しているのは組長並びに他の班の班長、製造部長、業務管理課長であり、このような対外接渉を中心に行なっており他は組長に任せてよく自分の節度をわきまえ一般によくおこなわがちな監督一人で命令指示しようとする傾向とは異なり、民主的におこなっているためである。今一つ仕事でよく接する相手、仕事の上で話しの合う人等、仕事の面だけでなくこれと並んで話しの相手としても職場のかなり広い層から選ばれ、仕事の上でのリーダーと心情上のリーダーのいづれにも偏らずこれをよく調和させているからである。又仕事の工程とこれらの指標との関係をみると細分化が進んでいる工程ではCと比較的にかよった作業工程と人間関係が一致している程度が高くなっているがアイロン並びにのり付けという手作業を用する、又さほど作業内容も細分化していない工程ではAとにかよった傾向がみられる。

次に十一社の協業のため、班内の人間関係に対立、抗争がみられるのではないかと考えられたが、三つの班のソシオグラムに関する限りではそのような同じ会社の者同志が関係するというのは余りみられなかったし、又顕著な対立関係もみられなかった。この点からすると、協業化は一応成功しているのではないかと考えられる。これは、協業化の中心になったM産業の元従業員が一一〇名おり、他社の従業員を圧倒しており、むしろ他社の従業員がM産業に吸収されたような形になっているためではなからうか。又協業化についていけない人は昭和四六年の調査の時点ですでに離職しており協業化に適応できる人のみが残っているためでもある。この事は協業組合設立時から昭和四六年までの間に離職した人のリストをみると、その大部分がM産業以外と協業化以後に入社した従業員でもって占められているのをみても明白である。つぎに退職者のリストから三つの班においてどこに位置づけられ、又どの仕事をしている人並びにソシオグラムのどの位置にいる人が離職したかをみるとまず第一に週間的な位置にいる人であり、又比較的単調な手作業をしている人達であつた。これに関する詳細な分析は紙数の関係で後日分析することにしてゐる。

第二節 多関係ソシオメトリーによる分析

つぎにもう一つのソシオメトリー的手法である多関係ソシオメトリーの測定結果を援用して今まで明らかにされなかった事柄を究明する手がかりをつかもうと思う。この方法は次元、領域と関係との二つの面からみられるが、次元、領域は命令指示、昇進昇格、苦情処理等、公式組織の規定に関するものであり関係は規定 (Prescribed)、認知 (perceived)、実際 (actual)、及び望ましい (desirable) の関係の四つの様相を意味している、そこで今回の調査に関しては領域として命令指示に限定して、関係についてはこれら四つの関係様相を考察の資料にした。ま

第20表 多関係ソシオメトリ指標

指 数	班	A		B		C	
		実 数	%	実 数	%	実 数	%
理解度	1 $\Sigma'\Delta/\Sigma'$	$\frac{11}{14}$	78.6	$\frac{28}{48}$	58.3	$\frac{28}{38}$	73.7
	2 $\Sigma'\Delta/\Sigma\Delta$	$\frac{11}{13}$	84.6	$\frac{28}{33}$	84.8	$\frac{28}{31}$	90.3
規 範 一 致	3 $\Sigma'\times/\Sigma'$	$\frac{9}{14}$	64.3	$\frac{27}{48}$	56.3	$\frac{25}{38}$	65.8
	4 $\Sigma'\times/\Sigma\times$	$\frac{9}{13}$	69.2	$\frac{27}{34}$	78.6	$\frac{25}{25}$	100.0
	5 $\Sigma'\Delta\times/\Sigma\Delta$	$\frac{9}{13}$	69.2	$\frac{25}{33}$	75.8	$\frac{25}{31}$	80.6
	6 $\Sigma\Delta\times/\Sigma\times$	$\frac{9}{13}$	69.2	$\frac{22}{34}$	64.7	$\frac{26}{30}$	86.7
	7 $\Sigma'\Delta\times/\Sigma'\Delta$	$\frac{9}{11}$	81.8	$\frac{21}{28}$	75.0	$\frac{23}{28}$	82.1
	8 $\Sigma'\Delta\times/\Sigma\times$	$\frac{9}{13}$	69.2	$\frac{21}{34}$	61.8	$\frac{23}{25}$	92.0
感一 情致	9 $\Sigma+/\Sigma+$	$\frac{4}{12}$	33.3	$\frac{19}{34}$	55.9	$\frac{9}{23}$	39.1
	10 $\Sigma'+/\Sigma+$	$\frac{5}{12}$	41.7	$\frac{26}{34}$	76.5	$\frac{6}{23}$	26.1
	11 $\Sigma\Delta+/\Sigma\Delta$	$\frac{5}{13}$	38.5	$\frac{18}{33}$	54.5	$\frac{9}{25}$	36.0
	12 $\Sigma'\Delta+/\Sigma'\Delta$	$\frac{5}{11}$	45.5	$\frac{13}{28}$	46.4	$\frac{6}{28}$	21.4
満 足 度	13 $\Sigma\times+/\Sigma\times$	$\frac{4}{13}$	30.8	$\frac{19}{34}$	55.9	$\frac{9}{31}$	29.0
	14 $\Sigma'_{(A)}/\Sigma'$	$\frac{14}{14}$	100.0	$\frac{24}{48}$	50.0	$\frac{19}{38}$	50.0
	15 $\Sigma\Delta_{(A)}/\Sigma\Delta$	$\frac{10}{13}$	76.9	$\frac{18}{33}$	54.5	$\frac{15}{31}$	48.4
	16 $\Sigma\times_{(A)}/\Sigma\times$	$\frac{8}{13}$	61.5	$\frac{18}{34}$	53.9	$\frac{13}{25}$	52.0
集 中 度 (班長)	17 $\Sigma+_{(A)}/\Sigma+$	$\frac{4}{12}$	33.3	$\frac{13}{34}$	47.1	$\frac{3}{23}$	13.0
	18 $\Sigma'_{(B)}/\Sigma\Delta$			$\frac{24}{48}$	41.7	$\frac{18}{38}$	47.4
	19 $\Sigma\Delta_{(B)}/\Sigma\Delta$			$\frac{9}{33}$	27.3	$\frac{13}{31}$	41.9
	20 $\Sigma\times_{(B)}/\Sigma\times$			$\frac{9}{34}$	26.5	$\frac{14}{25}$	56.0
集 中 度 (組長)	21 $\Sigma+_{(B)}/\Sigma+$			$\frac{9}{34}$	26.5	$\frac{3}{23}$	13.0

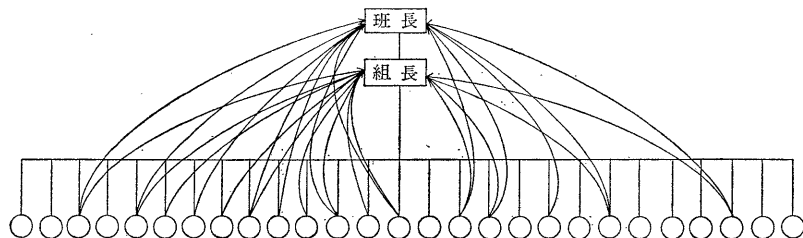
注(19)

ず班長と班員との間柄で問題のあるAをとり上げてみることにする。会社の幹部の説明によると誰が誰に命令指示を与えるかについての公式な規定は、当面、問題の班では班長が直接班員に命令指示を与えるものとして規定されている。この規定がどの程度認知理解されているかが問題になるがその程度は規定の関係数に対する理解された関係数の割合(%)である、理解度指数で示される。第二〇表のように当班の場合は指数は七八・六であり、公式の命令系統組織がよく理解されている。しかし実際にどの程度行なわれているかを示す指標として規範一致度指数が用いられるが、その中実際の関係数に対する理解された関係数の割合によるものを算出すると、六九・二であり理解されたところに従って実行される場合の若干多いことが明かになる。望ましい関係と実際の関係を示す感情一致度指数をみると、三三・三できわめて低くなっており、又満足度指数も全般的に低くなっている。これは監督に対する満足度に対するとところでみたごとく、好きかどうか、温みがあるか、部下との間柄はどうかという項目できわめて低く評価されているのと合致する。すなわち規則上では班長より命令指示を受けるとほぼ全員が認知しているが、心情の側面においては、班長の人格等が班員に受け入れられておらず低く評価されていることがこれでも判明する。つぎに班長の権限の問題をみた集中度指数においては、規則上では班長が一〇〇になっているのに実際、認知、好ましいではそれぞれ、六一・五、七六・九、三三・三と低くなっていることから先の事柄が実証される。Bについての考察に移ると注目されるのは、公式の命令関係が規定通り理解されていないことである。理解度指数の一つ(規定関係総数に対する認知関係数%)は、五八・三と甚だ低く、実際に行なわれている命令指示関係についてみると、Aの場合と同じく、理解されたところに従って命令指示がなされており、規範一致度指数を算出すると、同表のように認知された関係数に対する実際の関係数の%、実際の関係数に対する認知された関係数の%はそれぞれ七五・

八、六四・七となっている。ここでは概ね、規定通り理解され、かつ概ね理解されたところに従って実行されている。

次に規定と理解との関係をみた規範一致度指数（規定された関係総数中実行されている分の%）を算出してみると、五六・三と低く、これは規定上の関係にある人だけでなくそれ以外の人との間にも命令の授受が行われているので低くなっており、又実際の関係数に対する規定上の関係数の%も六一・八と低くなる。つぎに集中度についてみると規定では一位の指名だけに限れば命令を下す者として規定された者の総数中五〇・〇%が班長、四一・七%が組長に与えられ、また実際の関係では、五三・九%が班長、二六・五%が組長に与えられており、規定上とはかなりくい違った様相がみられる、すなわち、班長に命令が集中し、組長には過少に命令が集中するという、どちらかといえば、班長中心的な班の様子がうかがいしれる。しかし、班員の満足度指数は他のいずれの班より高くなっており、命令指示の集中と満足度とが逆の関係になっている。この事は監督者に対する満足度並びに監督行動記述でみたように、この班長は、部下とのコミュニケーション、部下との間柄も良く、又人柄が温みのある人物であると評価されているため、かように命令が集中しているのに満足度が高くなっているのではないかと考えられる。次に、班員同志の間柄が余り良くなく、また班長と班員との間柄も悪い、一番職場の作業工程が細分化しているCの場合について、多関係ソシオメトリ調査の結果から考察を試みる。先ず命令指示の関係については、第三図に示されている通り、班長が組長と班員に命令指示を出し、組長がそれを補足しているという、公式の規定の大部分が理解され、実際におこなわれてもいる。また集中度指数において班長、組長いづれにも命令が集中しておら、この点で集中化はみられず、むしろ広く分散している。とりわけ、集中度指数では、第二〇表のように、公団の命令系

第3図 規定された関係と実際の関係（C班）（命令指示関係）



（備考）——は規定された関係，——→は実際の関係(19)

統上、命令指示権は班長に、五〇・〇、組長に四七・四と配分されているのと殆んど同じく、実際の命令関係でも、班長五二・〇、組長五六・〇となっており、班長以外の者でも命令指示を与える場合のあることが明らかにされるが、このことから、班内での命令指示を与える者が、班長だけに集中せず、組長にも分散するように班長が配慮することは、班長と班員との間柄、また班員同志の間柄を良好ならしめるものと考えられるが、実際はこれとは逆になっている、すなわち満足度指数においてその全ての項目にわたって班員が低く評価している。又全般的な満足度状況もさほど良好とはいえない。これは一見矛盾するように考えられるが、これは、集中度指数で好ましい選択を受けているのが一三・〇ときわめて低く、かつ実際の関係の集中度において、組長が班長より優っている、このことよりすると、この班長は班内活動よりむしろ班外活動に重きを置く監督者で（監督行動より）、班内のことは組長にまかしているために、全体的に班員に監督行動があきらまない思いを与え、これがために先の結果になったのではないかと推測される。

研究調査の全般にわたり、多大の御協力御援助にあずかった、Tソーイング協業組合の皆様、理事長勝谷慶治氏を初め総務部の各位、調査分析の手だすけをして下さった、仏教大学社会学科の学生諸君に対し深甚の謝意を表する。

(1) 註

奈良県商工労働部職業安定課『昭和四十六年職業安定業務年報』昭和四十七年、一五九頁によると、昭和四五年のミシン縫製工の不足数は四一九二人で不足率が八四・七％となっている。また昭和四十六年では同じく四三四〇人で五三・七％である。これに対し、労働省職業訓練局「技能労働力需給状況調査」昭和四十七年、(労働大臣官房統計情報部編『労働統計要覧』昭和四十八年、六〇頁 所収)によると昭和四五年が不足率三八・三％、昭和四十六年二七・五％となっており、奈良県が全国の比率に比べていかに高いかわかる。

(2)

中小企業庁編『中小企業白書(昭和四三年度)』昭和四四年、一九六頁において協業化を「最近のきびしい経済情勢のもとでは、補完的な共同化だけでは、競争に耐えられなかったり、発展も望めないため、事業の統合にまで共同化をすすめることを要請されてきているものもある。このように完補的共同化から既存事業の統合集約化まですすむこと」を協業化といっているのであるまた、百瀬恵夫『企業集団の日本的構造——協業化の基礎——』白桃書房、昭和四十六年、四四頁において氏は「協業化を「同一目的のもとに中小企業者が集団化し、協業組合や事業協同組合などの組織によって、組合員が結集して人的な組織化がなされ、それを基盤として、企業集団内において、適切な共同施設事業を行なって、物的な組織化がなされているものである」と定義している。また同書四五頁で協業化のメリットは近代化、高度化につづる体質改善をはかることにあると指摘している。

(3)

従業員のモラルとしては仕事、給料、監督、職場仲間、会社等に対する満足度でもって測定した。また職場内人間関係としては、仕事上の接触する相手、話の相手、食事の相手という関係をとった。

(4)

従来縫製業は家内工業的に行われていたために、一日の労働時間が不規則であり、又休息の時間も余りなかったが、当企業の場合、労働時間が一日八時間労働で週体制となり、また休息も一日三回、すなわち午前中に一回、昼食時に一回、午後一回と多くなっており、また将来は週休二日制に移行することも考えられている。

(5)

奈良県商工労働部商工課『奈良県中小企業の現況』昭和四十七年十一月、七四～七五頁によると、奈良県における衣服、その他繊維製品製造業は全部で四三二社あり、その内従業員が一人～三人が三三・三％、四人～九人が四一・〇％であり一人～九人で七四・三％を占めている。また二〇人以上が一社にすぎない、またそのうち布帛縫製業は二九〇社でそのほとんど

が家内工業的な経営基盤の脆弱なものである。(同書一〇～一一頁)

- (6) R・ブラウナー・佐藤慶幸監訳『労働における疎外と自由』新泉社、昭和四六年、六五～六八頁。疎外の指標として、(1)無力性、(2)無意味性、(3)社会的疎外または孤立、(4)自己疎隔をあげている。今回の調査では、疎外感を測定する項目として、「職場の毎日には自分にはどうにもならない大きな力で追いまわされているような感じですか」を用いて、四つの指標のうち特に(1)(2)の程度を測定しようと試みた。

- (7) 井森陸平「監督行動と従業員の満足度に関する研究」(甲南大学『文学会論集』第二三号、昭和三九年所収)。拙稿「経営組織の実証的研究」(大阪産業大学『論集』二三号、昭和四三年所収)。Floyd C. Mann and others, The Productivity of Work Groups, 1963, pp.1A~1B. Daniel Katz and others, Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers, 1951, pp.9~23. Daniel Katz and others, Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation Part I, 1950, pp.16~37. Delbert C. Miller and William H. Form, Industrial Sociology, 1967, pp. 687~689.

(3) 拙稿、前掲論文。

- (9) Ralph M. Stogdill and Carroll L. Shartley, Methods in the Study of Administrative Leadership, 1955, p. 54~63.

(10) 本研究で参照した、ソシオメトリックな手法を用いた研究には次のものがあつた。

Ralph M. Stogdill, op. cit., pp.18~32. Ralph M. Stogdill, The sociometry of work relationships in formal organizations. Sociometry, Vol XII 1949, p.p.276~285. Robert S. Weiss and Eugene Jacobson, A method for the analysis of the structure of complex organizations. American Sociological Review, Vol 20 No.6, 1955, p.p.661~668. Ralph M. Stogdill, Interaction among superiors and subordinates, Sociometry, Vol XVII 1955, p.p.552~557.

石田武雄「経営組織の証的研究」昭和三〇年、御茶の水書房、四二七～四二九頁。西山美瑛子「産業集団における人間関係」(『神戸女学院大学論文集』第九巻二号、昭和三十七年所収)井森陸平「酒の社会学的研究」昭和四七年、ミネルヴァ書房、二七六～二八一頁。

中小企業協業化が従業員に及ぼす影響

(1) Tannenbaum and others, Sociometric choice and organization effectiveness, Sociometry, Vol XVI, 1953, pp.211~238. Tannenbaum and others, A new management tool : the multi-relational sociometric survey.

Personnel, Vol 29, 1952, p.p.85~94 拙稿、前掲論文。井森陸平、前掲書、二八一~二八六頁。

指数作成に当って次の五つの関係型が仮定されている。公式組織において明確に規定された関係である、規定された関係 (Prescribed relation)、規定された関係をどのように認知しているかを表わす、認知された関係 (Perceived relation)、職場人と人との間に実際に存在している関係を表わす、実際の関係 (actual relation)、職場での人と人との相互行動の好みを表わす、望ましい関係 (desired relation)、およびこれと反対の関係である、望ましくない関係 (rejected relation)、という五つの関係であるが、望ましくない関係に対しては十分な調査結果が得られなかったため、これをのぞき、以上四つの関係のみとり上げた。調査結果を整理するために、それぞれの関係に次の記号をつけた。(1) 規定された関係「+」、(2) 認知された関係「△」、(3) 実際の関係「×」、(4) 望ましい関係「+」、これらの関係がどのように人と人との関係を表わすか、命令指示関係の場合について例示する。

被関係者B
関係者A $\begin{bmatrix} \Delta & \times & + \end{bmatrix}$

この場合は、Aが命令系統上Bから命令指示を受けるべきであると組織上規定されており(規定関係)、AはBが自分に命令指示することになっていると考えており(認知関係)、かつ実際にもAは仕事の上で命令指示をBから受けている(実際の関係)、さらにAはこの関係を好ましいと考えている(望ましい関係)、ということの意味している。次に各指数に付随する計算式は、それぞれ次の如くである。

$$\begin{array}{l} 1 \quad \text{理解度指数} \\ \Sigma \Delta / \Sigma \Delta \cdots \cdots \cdots (1) \\ \Sigma \Delta / \Sigma \Delta \cdots \cdots \cdots (2) \end{array}$$

(1)は、規定された関係の何パーセントが認知されているかを表わす。

(2)は、認知された関係の何パーセントが規定された関係であることを表わす。

2 規範致度指数

$$\begin{aligned} M'x/M' & \dots\dots\dots (3) \\ M'x/Mx & \dots\dots\dots (4) \\ M\Delta x/M\Delta & \dots\dots\dots (5) \\ M\Delta x/Mx & \dots\dots\dots (6) \\ M\Delta x/M\Delta & \dots\dots\dots (7) \\ M\Delta x/Mx & \dots\dots\dots (8) \end{aligned}$$

- (3)は、規定された関係の何パーセントが実際の関係でもあるかを表わす。
 (4)は、実際の関係のうち何パーセントが規定されている関係でもあるかを表わす。
 (5)は、認知された関係のうち何パーセントがまた実際の関係であるかを表わす。
 (6)は、実際の関係のうち何パーセントがまた認知されてもいるかを表わす。
 (7)は、規定され、かつ認知されている関係のうち何パーセントがまた実際の関係でもあるかを意味する。
 (8)は、実際の関係の何パーセントが規定された関係でありかつかかるものと認知されているかということを表わす。

3 感度致度指数

$$Mx/Mx + \dots\dots\dots (9)$$

- (9)は、望ましい関係の何パーセントがまた実際の関係もあるかを示している。

4 満足度指数

$$\begin{aligned} M'x/M' & \dots\dots\dots (10) \\ M\Delta x/M\Delta & \dots\dots\dots (11) \\ M\Delta x/Mx & \dots\dots\dots (12) \\ Mx/Mx & \dots\dots\dots (13) \end{aligned}$$

- (10)は、規定された関係の何パーセントがまた望ましいとされているかを表わす。
 (11)は、認知された関係の何パーセントが望まれている関係であるかを意味する。
 (12)は、規定され、かつ認知されてもいる関係の何パーセントが望ましい関係であることを示す。
 (13)は、実際の関係の何パーセントが望ましい関係であることを示す。

中小企業協業化が従業員に及ぼす影響

5 集中度指数

$$\begin{aligned} & \frac{M(A)}{M} \dots\dots\dots (4) \\ & \frac{\Delta(A)}{\Delta} \dots\dots\dots (5) \\ & \frac{\times(A)}{\times} \dots\dots\dots (6) \\ & \frac{M(A)}{M(A)} \dots\dots\dots (7) \end{aligned}$$

(14) (17)の指数は特定の集団における特定の関係の何パーセントが特定の個人(A)に集中しているかを表わしている。

(12) R・ブラウナー、前掲書、三九～六八頁。

(13) 拙稿「若年女子労働者の離職・移動の研究(そのI)」(仏教大学『社会学部論叢』第七号、昭和四八年所収) 三九頁。

(14) 奈良県中小企業総合指導所『協業組合Tソーイングセンター工場共同化事業に係る計画診断報告書』昭和四三年、一二頁によると、協業化した参加企業数と従業員数は左記の表のようになっている。

従業員数	規模				
	4以下	5～9人	10～14人	15～20人	20人以上
参加企業数	2	1	1	5	2
従業員数	4	8	11	92	166
					281
					計

(15)・(16)井森陸平教授が実施した、灘のS酒造業および名古屋市内のH金属におけるソシオメトリー調査における、ソシオグラムはこの班と同じく、話の相手と仕事上接触する人とは余り関係していなかった。

(17) 拙稿、前掲論文。

(18) Carles R. Walker and Robert H. Guest, The Man on the Assembly Line, 1952, p.p61～80.

(19) 表3・11・12と図1・2・3との計の実数が他の表と異なるのは、調査実施時期が違うためである。